

LA OPERACIONALIZACIÓN DE LA AMBIDESTREZA DESDE EL ENFOQUE DE CAPACIDADES. EVIDENCIA DEL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA EN UNA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

Raphaël LISSILLOUR
IPAG Business School
I3-CRG
École Polytechnique
(Francia)

**Javier Alfonso
RODRÍGUEZ-ESCOBAR**
Universidad Europea
Miguel de Cervantes
(España)

RESUMEN:

Sobre la base del concepto de ambidestreza organizacional, este estudio presenta evidencia sobre el papel que desempeñan las Universidades Corporativas (CU) en el despliegue y configuración de capacidades para conseguir que se operacionalice la orientación estratégica de la empresa. Específicamente, ofrecemos un alcance práctico al marco teórico tanto de la ambidestreza, como a las perspectivas de configuración y combinación de capacidades, que al ser conectadas con la funcionalidad de las CU permite evidenciar la transición del qué en cómo. Mediante un estudio de caso longitudinal de la universidad ZTE en China, se han podido comprobar distintos posicionamientos teóricos acerca del desarrollo de las capacidades en un marco de estrategias simultaneas de innovación exploratorias y explotadoras y presenciar de manera clara cómo las CU se vinculan dinámicamente. El análisis de los resultados también ofrece algunas claves de las capacidades más relevantes que impulsan la orientación estratégica de la empresa y distingue las que son más proclives a ser explotadas por la empresa mediante su CU.

Palabras clave: Universidad corporativa, ambidestreza, capacidades, absorción, adaptación, innovación

ABSTRACT:

Balancing exploration and exploitation is a strategic challenge for technology-based companies striving to successfully implement ambidexterity in rapidly changing markets. This study looks at the extent in which Corporate Universities can be instrumental in the cross-functional deployment of the resources, capabilities, and experience needed to achieve organizational ambidexterity. Through a longitudinal case study of ZTE University in China, this study analyzed the development of capabilities allowing the strategic combinations of exploration and exploitation, and to clearly witness how the Corporate University was dynamically linked with those development. The empirical results offer new insights on the most relevant capabilities for technology-based

companies and notably those that are more likely to be exploited through a Corporate University.

Keywords: Corporate University, ambidexterity, capabilities, absorption, adaptation, innovation

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la configuración de sus objetivos pueden inclinarse por la búsqueda, descubrimiento y experimentación de nuevas oportunidades (estrategias de exploración) o en aprovechar y beneficiarse del refinamiento, implementación y eficiencia de sus recursos de manera inmediata (estrategias de explotación), (March, 1991). En la literatura, por tanto, hay un extenso flujo de estudios acerca del camino más adecuado o las características que se adaptan mejor a cada objetivo y del mismo modo encontramos un gran número de investigaciones que optan por explicar bajo diferentes tipos de análisis, si el equilibrio entre exploración y explotación es posible, en qué circunstancias se lleva a cabo, y los efectos que conlleva este balance estratégico denominado ambidestreza (O'Reilly y Tushman, 2008). En este sentido, se observa un cierto consenso sobre la necesidad de equilibrio, pero no sobre cómo este equilibrio se puede lograr (Gupta, Smith, y Shalley, 2006).

En la práctica, son muchas las empresas que optan por balancear sus estrategias, pero para las Empresas de Base Tecnológica (EBT) más que una opción es una obligación, puesto que se encuentran en un entorno extremadamente dinámico que requiere una continua exploración y aprendizaje de nuevas formas de explotación de sus competencias centrales y enfoques competitivos (Floyd y Lane, 2000), y reclama la capacidad para refinar sus productos o servicios existentes (Raisch y Birkinshaw, 2008; March, 1991). Es decir, en palabras de (Kouropalatis, Hughes, y Morgan, 2012) “cuanto más incierta sea la situación, más flexibilidad necesitará una organización como complemento a la planificación”, lo que en definitiva concibe empresas estratégicamente ambidiestras.

En este contexto las organizaciones que se dedican a innovar, incorporan de manera más natural unidades estratégicas que puedan contribuir a la producción de conocimiento (Cui et al., 2015), así se comprende la incorporación de la Universidad Corporativa (CU), como un centro de apoyo y despliegue estratégico dentro de las organizaciones. Si tenemos en cuenta como establece (Atuahene-Gima, 2005), que la explotación perfecciona y extiende el conocimiento actual, buscando una mayor eficiencia y mejoras, mientras que la exploración implica el desarrollo de nuevos conocimientos para experimentar y fomentar la variación y la novedad. Resulta muy válido y consecuente, por tanto, el papel operativo y estratégico que se presupone puede desarrollar la CU.

En general, la misión de la CU se relaciona con el apoyo a los diversos departamentos funcionales de la empresa, pero también se le confiere el potencial de crear nuevas oportunidades de negocios y eventualmente contribuir a dar forma a la estrategia comercial, además de participar significativamente en facilitar los cambios de las organizaciones (Wang et al., 2010). Sus logros se

centran en la transformación de los departamentos de gestión de personal, con respecto al concepto y aporte de la formación de los trabajadores y en el alcance de sus desafíos en cuanto a la producción de conocimiento aplicado a las organizaciones (Jansink, Kwakman, y Streumer, 2005). Así pues, parece ser que las CU podrían asumir el reto de apoyar un balance estratégico y superar las diferencias sustanciales en las rutinas y el enfoque en el aprendizaje que conlleva la exploración y explotación de forma alternativa y combinada (Gupta, Smith, y Shalley, 2006).

De tal modo, la presente investigación busca determinar en un contexto de ambidestreza estratégica, el aporte práctico de las CU y discutir sobre la base de un estudio de caso de la empresa ZTE, las diferentes circunstancias que evidencian los aciertos y desaciertos del rol estratégico de su CU en momentos críticos de cambio y renovación estratégica. En el documento también se hace una revisión de la ambidestreza desde el enfoque de desarrollo de capacidades y de la evolución de las CU y bajo su análisis práctico se dan a conocer el modo de cómo en el ámbito tecnológico las empresas estructuran sus acciones de respuesta y perfilan sus capacidades para mantener su ventaja competitiva.

1. THEORETICAL FRAMEWORK

1.1. Exploración y explotación de capacidades

Han pasado varias décadas desde que (Chakravarthy, 1982) aseguraba que las organizaciones debían adaptarse a los cambios del entorno, y que dentro de este esfuerzo de supervivencia, se estimaba un proceso de ajuste de la estructura y la estrategia empresarial. La vigencia de estos argumentos es absoluta y la disyuntiva estratégica se mantiene en cuanto a su orientación hacia la exploración o la explotación de las unidades de negocio, que sumada a la perspectiva de equilibrar estos dos enfoques y combinarlos alternativamente, resulta aún más compleja.

Las diferencias son notables en cada uno de los enfoques y marcan de manera clara, pero condicionada dinámicos a seguir, que (Sitkin, Sutcliffe, y Schroeder, 1994) los simplifican argumentando que decantarse por la explotación supone el desarrollo de actividades de aprendizaje que implican el uso de recursos que la empresa ya tiene, mientras que para la exploración comporta actividades de aprendizaje que conducen a la adición de nuevos recursos. Sin embargo, como establece (March, 1991), “la selección efectiva entre formas, rutinas o prácticas es esencial para la supervivencia, pero también lo es la generación de nuevas prácticas alternativas particularmente en un entorno cambiante”. Este argumento es el que usan las empresas para apoyar su decisión de apostar por los dos enfoques a la vez y con ello configurar, conseguir, asignar, adaptar y destinar recursos para esa ambidestreza, que supondría, además, contar con la capacidad de simultanear la alineación (identificación de objetivos) y la adaptabilidad (reconfiguración de actividades) en toda una unidad de negocio (Gibson y Birkinshaw, 2004).

La ambidestreza implica que se ejecute una comunicación efectiva de la visión y valores en toda la organización y se consiga un desarrollo de las capacidades y tecnologías necesarias para competir en nuevos mercados y con

ello se pueda sobrevivir a las condiciones cambiantes del entorno, (O'Reilly y Tushman, 2008), lo que supone fomentar la disciplina y esfuerzo de todos los miembros, apoyo y confianza organizacional en un entorno cooperativo (Günsel et al., 2018). De este modo, plantean (Birkinshaw y Gupta, 2013) la ambidestreza organizacional desarrolla lógicas anidadas que van ocurriendo en múltiples niveles en la organización. Si bien como establecen (He y Wong, 2004) la exploración y la explotación parten de lógicas diferentes que puede crear tensiones al interior de las empresas, en contextos muy específicos se comprende estratégicamente el desarrollo de la ambidestreza.

Sin embargo, autores como (Ebben y Johnson, 2005) han encontrado que las empresas con estrategias que perseguían la eficiencia y la flexibilidad a la vez tuvieron rendimientos inferiores con respecto a aquellas con una única y centrada estrategia. Igualmente, algunas investigaciones no determinan una positiva vinculación de la ambidestreza con el alcance de los objetivos, lo cual en gran medida se atribuye al acceso limitado de recursos (Vorhies, Orr, y Bush, 2011; Atuahene-Gima, 2005; Lin, Yang, y Demirkan, 2007), o que, en entornos caracterizados por un bajo dinamismo tecnológico, este equilibrio podría ser menos importante (Uotila et al., 2009). También puede suceder que la ambidestreza no sea efectiva debido a que como argumentan (Lavie, Stettner, y Tushman, 2010) la forma tradicional de establecer la separación organizacional entre explorar y explotar unidades puede socavar el desempeño organizacional, puesto que solo hay una alternancia en el tiempo de los dos enfoques. Así pues, las empresas que optan por combinar exploración y explotación en dominios organizacionales particulares y consiguen un equilibrio entre estos dominios, obtienen mejores resultados en el mercado. Esta perspectiva final plantea dentro de la combinación, ajustes de carácter interno y externo, que implican la creación, desarrollo y fortalecimiento de diferentes capacidades.

De este modo, si las capacidades ejercen su papel catalizador y si son combinadas acertadamente pueden mediar la ambidestreza y sus resultados (Kristal, Huang, y Roth, 2010) e identificar oportunidades y amenazas y reconfigurar recursos para adaptarse a los cambios (O'Reilly y Tushman, 2008). Ya que las más importantes capacidades organizativas se configuran para explotar los activos y las posiciones existentes y explorar nuevas tecnologías y mercados como respuestas inmediatas a los cambios del entorno competitivo (Teece, Pisano, y Shuen, 1997; Teece y Pisano, 1994). Es decir, las empresas deben desarrollar las capacidades suficientes para conseguir combinar estratégicamente la explotación y la exploración, y además permitir que exista una diáfana y acertada reconfiguración de recursos (Wang y Ahmed, 2007). Debe producirse, por tanto, un ajuste de las capacidades estratégicas haciendo una revisión continua de sus objetivos (Chakravarthy, 1982), de sus políticas de incentivos (Boyd y Salamin, 2001) y de su perfeccionamiento en los procesos tecnológicos, organizativos y gerenciales internos (Teece, Pisano, y Shuen, 1997), para que todo esto suceda.

En este orden de ideas de manera concreta, podríamos hablar según (Wang y Ahmed, 2007), de la existencia de tres factores o componentes principales de las capacidades que entran en directo contacto con la estrategia de

explotación y exploración, a saber, la capacidad de adaptación, la capacidad de absorción y la capacidad innovadora.

En el caso de la capacidad de adaptación, está centrada en identificar y capitalizar oportunidades de mercados emergentes que de acuerdo con (Chakravarthy, 1982), están conformados por dos tipos: la capacidad organizacional y la capacidad de material. La primera se define como la capacidad de procesamiento de la información de la empresa. La segunda es la capacidad que tiene la empresa para contar con recursos y está íntimamente ligada con la estrategia y los mecanismos de creación y regulación de estos recursos. Esta última, la limitamos únicamente a la habilidad de conseguir, producir, multiplicar y retener recursos, y no en la cantidad, suficiencia o posesión de los mismos que podría llevarnos a otras interpretaciones que salen del contexto de la presente investigación. Asimismo, tal y como se mencionaba anteriormente la capacidad de adaptación tiene una íntima relación con la estrategia, lo que despliega un amplio espectro de posibilidades y dimensiones a tratar, es decir, capacidades de adaptación individuales o colectivas, capacidades internas o externas, que multiplican el conjunto de capacidades consideradas de absorción. Así pues, además de las antes mencionadas, podríamos considerar que existen una serie de componentes propios de la capacidad de adaptación que puede ayudar a desplegarla de manera más efectiva, y que se resumen tal y como lo determinan (Parent, Roy, y St-Jacques, 2007) “en la experiencia previa de aprendizaje continuo, pensamiento visionario y crítico, liderazgo distribuido entre las partes interesadas, múltiples circuitos de retroalimentación y mecanismos de monitoreo”.

En cuanto a la capacidad de absorción que se encarga de reconocer y evaluar información nueva para ser usada en su beneficio, autores como (Camisón y Forés, 2010; Jansen, Van Den Bosch, y Volberda, 2005) la entienden como la capacidad de aprendizaje externo, que se configura en cuatro dimensiones (Adquisición, Asimilación, Transformación, Explotación) todas ellas capaces de explicar el conocimiento adquirido externamente para crear valor. Si bien como establecen (Parent, Roy, y St-Jacques, 2007) esta capacidad suele estar presente en entornos que poseen conocimiento base y con tendencia a cambiar y donde las organizaciones son fiables, flexibles y cuentan con soporte administrativo adecuado. En empresas de alta tecnología o cuyo desarrollo se basa en la tecnología están más abiertas al conocimiento externo (Wang, Chang, y Shen, 2015) y por tanto, el despliegue de la capacidad es evidente.

Finalmente, la capacidad innovadora es quizás una de las más estudiadas debido a que está centrada en desarrollar nuevos productos y / o mercados, hecho que amplía el interés de los investigadores por conocer cuáles son los elementos o factores que la potencian (Saunila y Ukko, 2012). Para las EBT cuyo hábitat son los mercados de alta tecnología, la capacidad de innovar es más que fundamental y se puede esperar que aquellas que consigan un mayor despliegue de estas capacidades generen mayores ganancias que las que no son innovadoras (Balkin, Markman, y Gomez-Mejia, 2000). El interés se centra entonces en determinar cómo las empresas pueden obtener y explotar estas capacidades, y para ello con ayuda de la investigación realizada por (Idris, 2019)

quien recopila tras una revisión de la literatura un total de 78 dimensiones y actividades que posibilitan la capacidad innovadora, resulta más sencilla. Para nuestra investigación hemos reducido a 16 dimensiones, tras proceder a eliminar algunas consideradas repetidas y realizar una agrupación por cercanía o semejanzas de otras tantas, cuyo resultado nos deja capacidades de todo orden que pueden ayudar a desplegar capacidades de innovación incremental y radical de la empresa.

En la Figura 1., se representan las capacidades identificadas en la literatura que posibilitarían el despliegue adecuado de la ambidestresza y se hace un reagrupamiento lógico de acuerdo con los atributos más sobresalientes de cada capacidad buscando minimizar o incluso eliminar la vaguedad de algunos de los conceptos (Sunder y Marathe, 2019), con lo que también se pone de manifiesto la relación de capacidades inter-grupo, es decir, una compleja orquestación de habilidades y capacidades que combinadas y agrupadas en factores crean valiosos, raros, inimitables y no sustituibles resultados base de la ventaja competitiva de cada unidad y posteriormente de toda la empresa (Jansen, Simsek, y Cao, 2012).

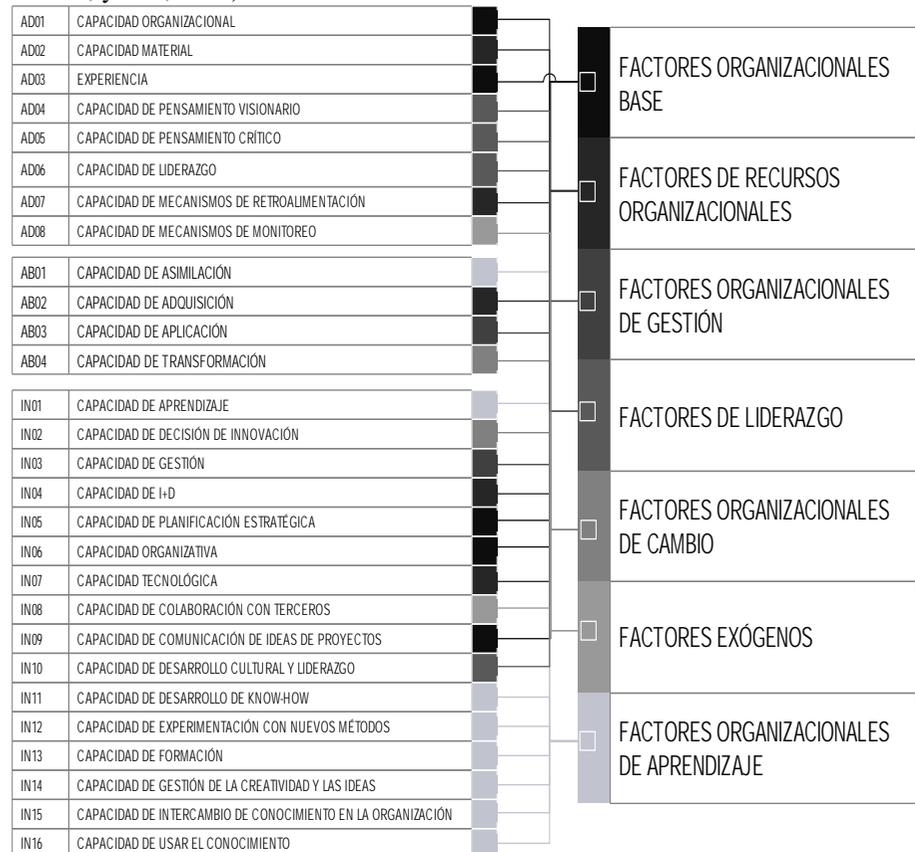


Figura 1: Capacidades organizacionales. Fuente, elaboración propia a partir de la literatura

1.2. Las capacidades de la universidad corporativa

The School of Automobile Trades (hoy Universidad de Kettering), se creó en el año 1919, con el objetivo de capacitar al personal técnico y gestionar la industria automotriz. Luego en 1923, después de su compra por parte de General Motors y el cambio de nombre a General Motors Institute (GMI), se convierte en la primera institución en promover el desarrollo de la educación corporativa. Hoy en día gracias a su versatilidad las CU, también encajan en todo tipo de organizaciones, y se despliegan en todos los tamaños y formatos (Abel y Li, 2012) y a la luz de lo inspirado por GMI, la interpretación de adquisición y transferencia de conocimiento sigue evolucionando.

En términos generales se puede caracterizar a la CU de acuerdo con sus funciones, que según (Fresina, 1997), se agrupan en tres prototipos; el primero (para reforzar y perpetuar la CU) se centra en aprendizaje individual, en procesar y transferir conocimiento «calificación individual». El segundo (para gestionar el cambio), que se centra en preparar y conectar a los empleados en los procesos de cambio dentro de las organizaciones según sus necesidades «cambio organizacional». Finalmente, el tercero (para conducir y dar forma), se encargada de aumentar la formación interna como facilitadora, para resolver problemas específicos de la empresa y mejorar el desempeño de toda una organización, «renovación estratégica». Existe otro modo de diferenciar a la CU en función a sus fases de desarrollo, que de acuerdo con (Jansink, Kwakman, y Streumer, 2005) caracterizan diferentes relaciones con la estrategia organizacional. La primera de ellas es la fase operativa, donde se organiza y se centraliza la formación de la organización. La segunda fase táctica, donde se asegura la difusión y el intercambio de conocimiento. La tercera fase es la estratégica, en la que se investiga y se construyen nuevos conocimientos estratégicamente relevantes. Este tipo de clasificaciones pueden indicarnos distintas formas de entender e implementar una CU, aunque por los criterios usados no puedan considerarse consistentes para interpretar su desarrollo (Wang et al., 2010).

En cualquier caso, tal y como establece (Allen, 2002) la CU debe ser reconocida como una inversión estratégica destinada a mejorar la cultura corporativa, a permitir el aprendizaje tanto individual como organizacional, y también a enriquecer el conocimiento y la sabiduría corporativa. En definitiva, la concepción, orientación y uso de las CU en cada organización es distinta y por tanto, su desempeño varía de manera ostensible de una organización a otra, porque cada caso puede considerarse como único (Parshakov y Shakina, 2018). Esta singularidad de funciones, objetivos, y estructuras se suma a las condiciones específicas de la empresa (actividad productiva y comercial, dinámicas culturales y organizacionales e interacciones con el entorno), que posiciona a la CU como una unidad necesaria y más competente que las universidades tradicionales en este proceso de adaptación (Blass, 2005).

Si nos centramos en las CU que se desarrollan en las grandes organizaciones, se pueden observar sistemas avanzados de gestión del conocimiento, puesto que la formación resulta no ser suficiente para crecer, debido a que el conocimiento generado por la formación no se transfiere ni se

aplica en su totalidad (Rahman et al., 2013). A su vez estas organizaciones se encuentran en mercados muy dinámicos que demandan otros esfuerzos además de una actualizada formación de sus empleados, tal y como asegura (Wang, 2014), muchas empresas de alta tecnología han aumentado sus esfuerzos de I+D, para desarrollar productos innovadores que satisfagan la demanda del mercado. Entonces las CU a estos niveles se enfrentan a distintos retos de supervivencia realmente importantes, dado el calibre de su inversión y la exigencia de su actividad, ya que gestionar el conocimiento de las empresas requiere el establecimiento de una infraestructura suficiente para su funcionamiento, que englobe personas, tecnología y procedimientos totalmente articulados (Cepeda y Vera, 2007).

Las CU de estadios de alta exigencia deben propender por la conformación de capacidades dinámicas especializadas, ya que “son un importante impulsor de la innovación, desde el inicio hasta la implementación” (H. F. Lin, Su, y Higgins, 2016). Estas capacidades se manifiestan en actividades funcionales como I+D, marketing y distribución, tecnología y operaciones aplicadas a la actividad empresarial (Helfat y Lieberman, 2002). Así pues, tal y como establecían (Prince y Stewart, 2002) para cumplir con el papel de facilitador del aprendizaje de la organización, las CU deben considerar el desarrollo y mantenimiento de procesos centrales, tales como; sistemas y procesos de conocimiento, redes y asociaciones, procesos de aprendizaje colectivos e individuales. Por tanto, nos preguntamos ¿cuál es su específica contribución en el desarrollo de capacidades en entornos altamente competitivos como los de las EBT? En los siguientes apartados con nuestros hallazgos pretendemos responder a esta y otras cuestiones de partida.

2. METODOLOGÍA

Esta investigación usó un enfoque cualitativo, longitudinal y exploratorio para observar los conceptos tratados de manera adecuada (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Así mismo, consideramos que a pesar de realizar un trabajo de contrastación se pretende con la investigación realizar un esfuerzo de entendimiento del por qué se toman las decisiones y cómo se dieron, y encuadra literalmente con lo que plantea (Reiter 2017): « ...,la investigación exploratoria e inductiva se centra no en los resultados o resultados del comportamiento humano, sino directamente en los mecanismos causales que subyacen y producen los fenómenos sociales. »

Este es un estudio que involucra tres fuentes directas de información: la primera de ellas consiste en la recopilación de datos proveniente de diez (10) años de archivos. La segunda se basa en el contacto y observación directa del caso estudiado. Finalmente, la tercera fuente se obtiene de cinco entrevistas semiabiertas (que han sido grabadas y transcritas) basadas en un cuestionario construido atendiendo la base teórica analizada. Este conjunto diversificado de múltiples fuentes de datos permitió una triangulación efectiva y con ello una mayor confiabilidad de sus resultados (Stavros y Westberg, 2009). Dada la complejidad del objeto de estudio, ya que tienen difícil tratamiento cuantitativo,

la elección metodológica resulta ser la más adecuada (Woodside, 2010) y en especial teniendo en cuenta que si se están tratando y analizando el origen y desarrollo de capacidades (Mohamud y Sarpong, 2016).

Por otra parte, teniendo en cuenta que este estudio pretende analizar en un contexto de ambidestreza el papel de la CU usando el enfoque de capacidades, era pertinente que nos enfocáramos en empresas EBT, puesto que las empresas pertenecientes a estos sectores, que operan en entornos tecnológicos de alta volatilidad, invierten más en investigación, experimentación y desarrollo para mejorar sus capacidades (Gedajlovic, Cao, y Zhang, 2012) y son asociadas al desarrollo de la ambidestreza, entre otras cosas porque tienen la necesidad y la capacidad para explotar y explorar de manera simultánea y conseguir equilibrar dichas capacidades (Chandrasekaran, Linderman, y Schroeder, 2012). Por otra parte, nos interesaba que dicha empresa contara con una CU ya consolidada teniendo en cuenta que queríamos conocer su aporte en un espacio de tiempo largo. Bajo estas premisas se consigue después de distintos contactos el beneplácito de ZTE Corporation. Cabe señalar que es una empresa referente en el sector de las telecomunicaciones y tecnologías de la información a nivel mundial, consiguiendo situarse como la segunda empresa más importante de China en esta industria y la quinta en el mundo desde hace ya diez años. Asimismo, la empresa cuenta con una experimentada CU desde el año 2003, con una misión muy definida e integrada dentro de la filosofía de la empresa, con identidad, estructura física y estratégica a la altura de cualquier CU de clase mundial.

En cuanto al tratamiento de las fuentes y en general el análisis de toda la información se puede resumir en cinco fases. La primera fase que podemos denominar de recopilación de información se centró en concretar las fuentes de datos con las que se podría contar (Tabla 1). Se construyó una base de datos con la documentación privada a la que se tuvo acceso, información publicada en la web corporativa, prensa especializada y comercial y la observación directa realizada, así como la realización de entrevistas generales con cada uno de ellos. La segunda fase se centró en organizar y codificar la información con la que se contaba de partida. Se clasificó información desde casi el origen de la CU, en concreto desde el año de 2004 hasta el 2013 y los informes públicos encontrados hasta el 2016. A su vez se clasificaron una serie de entrevistas participativas, publicaciones internas de resultados y desempeño y datos del sistema recopilados desde 2008 hasta el 2013, toda esta información fue ordenada y codificada según los objetivos del estudio.

<i>Fuentes</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Descripción</i>
<i>Entrevistas</i>	<i>5</i>	<i>Entrevistas realizadas entre (Fechas) y (Fecha). De carácter semiestructurado, ya que se tenía un guion, pero en algunos casos se reenfocaron las preguntas y se sugirieron nuevas y se pidió más información en otras.</i>
<i>Decano 2014</i>	<i>1</i>	
<i>Gerente de marketing</i>	<i>1</i>	
<i>Director de programa</i>	<i>2</i>	
<i>Decano 2018</i>	<i>1</i>	
<i>Documentos varios</i>	<i>40</i>	<i>Documentos comerciales, (folletos y manuales expedidos por la CU) Documentos académicos, (planes de estudio y descripción de contenidos de formación de la CU) Documentos directivos, (manuales de actividad, principios de la organización, plan estratégico, manual de procesos, manual de calidad)</i>
<i>Archivos</i>	<i>27</i>	<i>Archivo de encuestas de satisfacción de directivos, empleados, profesores, alumnos Archivo de evaluaciones e indicadores de satisfacción Archivo de eventos y discursos de directivos</i>
<i>Publicación en medios</i>	<i>35</i>	<i>Web institucional (Información de producto, servicio, noticias de actualidad) Otras webs (información divulgativa sobre actividad de la empresa y su competencia)</i>
<i>Observaciones directas</i>	<i>Recogidas en 7 visitas realizas</i>	<i>Recopilación de comentarios de investigadores en cada una de las visitas realizadas.</i>

Tabla 1: Fuentes de información recopilada

La tercera fase, consistió en el diseño de los cuestionarios y los guiones base de las entrevistas, puesto que el interés principal era conseguir que el entrevistado desarrollara ampliamente su opinión y puntos de vista en un entorno de conversación no parametrizada.

En la cuarta fase, se realizaron las entrevistas semiabiertas y se pasaron los cuestionarios a los decanos, gerente y director del programa, en concreto esta fase comprendió desde el 10 de marzo de 2016 hasta el 10 de agosto de 2017. Finalmente, en la quinta fase se realiza la triangulación de datos derivada de todas las fuentes de información a las que se ha tenido acceso, y se procede a su análisis y definición de resultados.

3. ESTUDIO DE CASO:

3.1. ZTE corporate university

ZTE Corporation es una empresa líder mundial en telecomunicaciones, dispositivos móviles y soluciones de tecnología de la información empresarial. Fue fundada en 1985 en Shenzhen por varias empresas estatales relacionadas con el ministerio aeroespacial chino. Inicialmente empieza sus operaciones como Shenzhen Zhongxing Semiconductor Co, hasta que en 1993 pasa a ser Zhongxing New Telecommunications Equipment Co., Ltd, manteniendo esa dualidad de participación estatal y operación privada, una modalidad implementada en China para flexibilizar la propiedad y promover la entrada de capital extranjero, pero mantener el control empresarial del estado. Con este tipo de reformas ZTE holding se convierte en una realidad y se impone como estrategia la internacionalización de sus operaciones, consiguiendo estar presente en 160 países. Actualmente, dentro de su cartera de servicios, tiene además de dispositivos móviles, servicios de telecomunicación alámbricos, inalámbricos y una amplia capacidad de productos diversificados y adaptados a las necesidades especiales en redes de comunicación gubernamentales y empresariales.

Es una empresa que invierte más del 10% de sus ingresos anuales en I+D, consiguiendo resultados bastante notables representados en la solicitud de más de 74.000 activos de patentes, incluidas más de 34.000 otorgadas en todo el mundo. Estos resultados le han valido para clasificarse dentro de las 5 mejores del mundo según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI) y consolidarse como una empresa innovadora abierta a nuevos desafíos como los que supone la tecnología 5G, cuyo liderazgo ya es de reconocido y extendido gracias a patentes específicas y contratos de cooperación con un gran número de operadores a nivel mundial. En definitiva, estamos ante una de las empresas EBT más reconocidas y reconocibles en este ámbito, que despierta el interés de clientes, proveedores y por supuesto de su propia competencia y que a nivel científico puede enseñarnos distintas claves de gestión, organización y desarrollo representados en este estudio en el análisis y eficacia de su universidad corporativa.

3.2. ZTE University (CU-ZTE)

ZTE University es la universidad corporativa de la empresa situada en la costa este de Shenzhen, una próspera ciudad costera en el sur China. Su misión de manera literal es: “Integrar, actualizar y transmitir conocimiento; fomentar el talento de los clientes internos y externos y con ello mejorar sus capacidades y así poder convertirnos en la fuente de aprendizaje empresarial que mejora su competitividad”. Quiere transformarse en una CU de primer nivel mundial, así que cuenta con una estructura imponente para conseguirlo. Instalaciones propias de 50.000 m², de los cuales 2.100 m² son laboratorios dotados con equipos de última generación para cubrir la investigación y simulación práctica de su cartera de productos. Cuenta además con 30 aulas multimedia con capacidad para 1000 personas conectadas que reciben formación online. El complejo universitario cuenta en total con cinco edificios, en los que destaca además de lo anteriormente mencionado, el hotel de clasificación cinco

estrellas, con diferentes zonas de reuniones, un centro de negocios, comedores chinos y occidentales, un gimnasio, canchas de tenis, un net-bar, jardines, una sala de karaoke, una sala de billar, una sala de tenis de mesa y una sala de ajedrez y cartas. En definitiva, una CU con todos los detalles propios de una universidad de clase mundial.

El análisis de caso destaca tres periodos en los que se gestan una serie de eventos fundamentales en el desarrollo de la CU-ZTE, tanto como soporte y valedor de la ambidestreza estratégica de la ZTE, como constructor de capacidades esenciales que mantienen la operacionalización estratégica de la compañía. Veamos con detalle cada uno de ellos.

Primer período: El origen de la CU-ZTE

En 1993, ZTE fundó su centro de formación original que se transformó gradualmente en una CU formal en 2003. El primer período está marcado por un cambio importante en términos de infraestructura, gobierno y estrategia, lo que condujo a un cambio en la perspectiva de sus objetivos con respecto a los de la propia organización.

La función principal del centro de formación era impartir seminarios y organizar la recepción de los asistentes a dichos seminarios. Estos seminarios básicamente giraban alrededor de dos temáticas: tecnología y gestión. En los casos de la formación técnica se centraban principalmente en la capacitación técnica del producto, pero también incluían conferencias y seminarios especiales sobre nuevas tecnologías. Mientras que la formación en gestión incluía cinco tipos de contenidos, especialmente en gestión de calidad, gestión de recursos humanos, gestión financiera, gestión corporativa, marketing y gestión de proyectos (incluidos elementos de investigación y desarrollo).

En 1997, la compañía estableció un equipo de formación del personal, que derivó en 1998 en la constitución del Departamento de Formación del Personal. A finales de ese año y comienzos de 1999, gracias a la firma de un contrato por 98 millones de dólares con Pakistán, el proceso de expansión de la empresa ZTE se acelera y con ello las responsabilidades de la CU también crecen.

En ese entonces se tenía dividida la formación interna y externa en dos departamentos: el Departamento de Formación de Personal que se encargaba a nivel interno de mejorar las habilidades profesionales de los empleados regulares y el Departamento de Formación de Clientes, que asumía la formación de los clientes en el área técnica y administrativa. El Departamento de Clientes contaba con una dilatada experiencia forjada en los últimos años, mientras que el Departamento de Formación de Personal apenas estaba comenzando a organizarse. Debido al crecimiento y expansión de la empresa, la demanda de formación de los trabajadores se multiplicó en los siguientes años consiguiendo desbordar la capacidad del Departamento de Formación de Personal, esta situación supuso que en el año 2002 se optara por fusionar a los dos departamentos y constituir el Departamento de Formación Integral.

En 2003, el denominado Departamento de Formación Integral, pasa a convertirse a lo que conocemos hoy como la Universidad Corporativa ZTE (CU-ZTE). Esta conversión supuso no solo un cambio de denominación si no de concepto, puesto que el foco de la formación paso de ser direccionado únicamente a nivel externo a enfocarse principalmente a formación interna en cuanto a la calidad y gestión de las operaciones de la empresa.

Las CU identificó claramente que partía de un esfuerzo ímprobo por desarrollar fuertes capacidades en términos de procesos y recursos que permitiera ofrecer formación a todos los clientes externos que los requirían. Sin embargo, estas capacidades ya no estaban en línea con las nuevas necesidades internas de ZTE. En consecuencia, la CU reorganizó el proceso comercial y ajustó la estructura organizacional. Creó un departamento de planificación para programar la formación administrativa y tres subdivisiones para atender diferentes aspectos, específicamente, la primera división se encargó de coordinar la oferta de formación de clientes externos e internos. La segunda división fue responsable de construir y conformar el sistema de formación. La tercera división se centró en el desarrollo curricular de los programas.

También se creó un departamento de enseñanza quien diseñó las conferencias técnicas y se encargó de coordinar el contacto y asistencia de los conferenciantes. Finalmente, creo un nuevo departamento de clientes, como responsable de los asuntos administrativos y la gestión de las relaciones con los clientes.

No obstante, los programas de formación de personal se centraron de manera excesiva en capacitación base para personal nuevo y careció de procesos eficientes de seguimiento y actualización de contenidos. Esto motivó la necesidad de implementar un proceso de reingeniería para mejorar la calidad de los programas, los procesos de evaluación y operativos, así como los profesionales y docentes que hacían parte de estos programas y de la infraestructura y equipamiento que intervenía en el proceso formativo. Como resultado la CU-ZTE contrato a distintos especialistas dotados de las habilidades necesarias para adoptar significativos cambios académicos y administrativos, a su vez se adaptó la infraestructura para soportar la nueva organización. También se transfirió a la división de formación interna nuevos recursos (profesores, personal talentoso en servicio y atención al cliente y nuevos programas de formación abierta). La alta dirección de la empresa alentó a la CU-ZTE para que también propiciara el desarrollo de nuevos programas de formación dirigidos a los clientes que ampliara la demanda, consiguiera la consolidación de nuevos productos y, por ende, la generación de ganancias.

Pasado estos tres primeros años de funcionamiento, la CU-ZTE pudo desarrollar capacidades que le permitieron asumir el diseño y elaboración de la documentación comercial, la cual contaba con una serie de requisitos comerciales que se asimilaron con éxito gracias a la participación de diferentes responsables comerciales y académicos de la CU-ZTE. Con el paso del tiempo los beneficios de la documentación son reconocibles y se siguen usando como un recurso estratégico de alto valor.

Segundo período: La internacionalización

La CU-ZTE participó activamente en el proceso de internacionalización que la empresa desarrolló a gran escala en el 2006. En primera instancia, comenzó a promover la internacionalización de la investigación mediante acuerdos con diferentes socios y con el establecimiento de sedes internacionales, que han sido determinantes para consolidar una plataforma de cooperación científica, y la red de ventas y servicios.

Internamente, la compañía mejoró el talento del personal altamente cualificado, facilitando el intercambio profesional con un amplio canal de desarrollo internacional. Externamente, extendió la formación en la sede central a clientes de distintas latitudes, consiguiendo un incremento de visitas y la promoción de otros servicios de la empresa. No obstante, estos cambios desnudaron la falta de preparación y capacidad que tenía la CU para cumplir de manera efectiva con los ambiciosos propósitos de internacionalización de la empresa.

Todo ello llevó a que la CU-ZTE realizara un reajuste gradual y una nueva actualización de sus servicios, procesos, infraestructura interna, competencias y asignación de recursos internos y externos. Las primeras medidas se centraron en modificar el alcance del servicio prestado, lo que conllevó de manera inmediata a la formación de empleados y clientes en otros países. La creación de nuevos cursos internacionales supuso el aumento de nuevas capacidades de formación, especialmente lingüísticas y la incorporación de nuevos profesores. Asimismo, se comenzó a explotar otras modalidades de enseñanza, aprovechando las tecnologías con las que se disponía, se implementó el sistema de aprendizaje electrónico, se crearon nuevos cursos multimedia y se diseñaron distintas prácticas de simulación de software.

Desde el punto de vista de la infraestructura, la CU-ZTE con este reajuste de su actividad, tuvo que crear el departamento de soporte en inglés y establecieron 12 centros de formación en países donde el volumen de negocios de ZTE es grande. Uno de los primeros centros de formación internacional se creó en el 2008 en Etiopía, donde se brinda formación tanto a clientes, como empleados de la sucursal de ZTE. Es importante destacar que estos centros regionales de formación permitieron responder más rápidamente a las diferentes necesidades de formación de los clientes internos y externos. Fueron concebidos como una extensión de los servicios de formación prestados por la sede central, es decir, formación técnica y administrativa, soporte documental y consultoría a nivel local. Esta descentralización permitió reducir costes, mejorar la satisfacción de clientes internos y externos y mejorar el reconocimiento de marca de la empresa.

Otro hecho destacable dentro de la estructura organizacional de la CU-ZTE fue la creación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), que se encargaría de la consultoría, desarrollo y gestión de cada proyecto que la ZTE consiguiera en cada una de sus sedes. Con un contrato a tiempo completo y total autonomía, el Gerente del PMO, se le asignaron funciones como selección de los

líderes de cada proyecto en cada departamento funcional. Estos líderes de proyecto tuvieron un apoyo sustancial, con la asignación de recursos internos y externos para satisfacer las necesidades del cliente de manera óptima. Desde 2008, la CU- ZTE gradualmente transfirió responsabilidades a la PMO para promover la eficiencia en la ejecución del proyecto. Gracias a estos cambios a la participación activa de la CU en la PMO, la satisfacción del cliente interno y externo mejoró gradualmente, especialmente para proyectos interdisciplinarios e interdepartamentales.

Finalmente, destacar que en el 2010 gracias a la alianza e integración de CSL de Hong Kong con ZTE, se crea una fuerte unidad de negocios que representó para la CU-ZTE, más recursos, más competencias y capacidades adicionales en el área de redes inalámbricas, escalando con ello un peldaño más para convertirse en líderes en redes de comunicación a nivel mundial.

Tercer período: Liderazgo y estrategia

En 2007, el contenido de la formación en administración se modificó con el propósito de conectar los contenidos con los diferentes lineamientos estratégicos de ZTE. Así pues, el plan de estudios y la facultad debía estar diseñada para mejorar el desarrollo profesional de cada uno de los trabajadores atendiendo los diferentes desafíos que enfrenta ZTE. Las medidas principales se centraron en mejorar las habilidades gerenciales y funcionales, lo que supuso la creación de seminarios de formación dirigidos específicamente a gerentes y directores de departamento de diferentes áreas. En esta formación participaron activamente líderes de nivel superior de ZTE, lo que claramente mejoró la aceptación organizacional y aseguró que los contenidos de la formación estuvieran alineados con la estrategia de ZTE.

En este año, también se incrementó la demanda de mejora de formación de capacidades técnicas, en especial se necesitaba ampliar la oferta de formación relacionada con la gestión de proyectos y la gestión de procesos de documentación. Además, la CU-ZTE determinó que es necesario diseñar un sistema de evaluación de la formación que hasta ahora no existía. Así es como en 2008, la compañía contrató dos empresas consultoras para ayudar a resolver estos dos problemas. Liderados por el mismo presidente de ZTE, Hou Weigui, se promovió que tanto la gestión de proyectos y la gestión de procesos se convirtiera en el foco central de la formación de la gestión corporativa, así que gracias a los excelentes resultados de las empresas consultoras contratadas esta iniciativa se consolidó en poco tiempo y además se consiguió la estructuración de un sistema de evaluación de la formación perfectamente integrado a los objetivos de la misma.

En el 2009 se continuó ampliando la oferta de la formación y para ello los más importantes líderes de ZTE precisaron que era esencial incidir en la formación como vehículo de apoyo a las empresas pertenecientes al grupo y permitiera la implementación estratégica de manera más fluida. Así pues, se crearon seminarios formativos, para promover la política y la cultura de ZTE, y con ello conseguir un acuerdo o consenso de la cultura general del grupo. El

contenido de la formación incluyó estas características clave desde el punto de vista cultural de ZTE, así como elementos de definición y control de la estrategia, incentivos de la organización, evaluación y gestión de proyectos.

En junio y agosto del 2009, la CU-ZTE organizó dos seminarios de alto nivel, a los que asistieron los más importantes ejecutivos incluido, por supuesto, el presidente de la compañía. El éxito obtenido supuso que desde el 2010, estos seminarios se convirtieran en formación permanente denominada Programa de Desarrollo de Liderazgo. En los próximos años este programa permitió gradualmente involucrar a la CU-ZTE en la planificación estratégica de la empresa, puesto que acogió verdaderas discusiones dialécticas que derivaron en medidas estratégicas, que posteriormente se implementaron con éxito en toda la empresa. Se podría decir sin temor a equívocos que la CU-ZTE desde esa época consolidó su papel como consultor de desarrollo corporativo, socio comercial y promotor del cambio.

3.3. Análisis del caso: la CU-ZTE y el desarrollo de capacidades al servicio de la ambidestreza estratégica

La ambidestreza es en sí misma una capacidad dinámica sobre la que se configuran nuevas capacidades que permiten mantener un equilibrio entre las estrategias de exploración y explotación como base de su adaptación en un entorno volátil (O'Reilly y Tushman, 2008). De modo que, se producen conexiones complejas de capacidades que pueden suponer al mismo tiempo, fortalecimiento de la organización y descentralización, diferenciación y afianzamiento cultural, liderazgo y compromiso, crecimiento interno y externo, en definitiva, un cúmulo de rutinas estratégicas que permiten mantener el ritmo acelerado de mercados que cambian rápida y continuamente (Teece y Pisano, 1994). Cada uno de los eventos identificados en este estudio nos ayudan, por tanto, a reconocer de manera práctica una serie de capacidades que se generan de manera directa y que a su vez inciden en el desarrollo de otras capacidades indirectamente afectadas de manera clara y otras no tan evidentes, como pasamos a explicar de manera cronológica.

En el primer período descrito (El origen de la CU-ZTE), se tratan las primeras medidas tomadas por la CU-ZTE para adaptarse rápidamente a las demandas estratégicas que la empresa tenía en ese entonces y que fundamentalmente estaban determinadas por la consolidación y crecimiento comercial de la compañía. En ese momento ZTE reconoce que es necesario mejorar la oferta de servicios prestados, puesto que era evidente que el nivel de productos innovadores crecía rápidamente, pero según la información que recibía por parte de sus comerciales, la percepción de los clientes en cuanto a la transferencia de su uso y alcance para las empresas suponía cierta complejidad de aplicación técnica y administrativa, lo cual generaba un desajuste entre la velocidad de incorporación de nuevas innovaciones y su penetración comercial. En palabras de (Cohen y Levinthal, 1990) la empresa tiene una capacidad de absorción evidente, puesto que, reconoce el valor de información que le llega del mercado y es capaz de asimilarla y buscar soluciones para aplicarla a fines comerciales. Así la empresa mediante la CU-ZTE pretende fortalecer todos los apartados de sus productos, lo que suponía mejorar a su vez los servicios

añadidos de consultoría, formación del funcionamiento técnico y administrativo de sus productos de cara al cliente. La empresa en consecuencia mejora los recursos de la CU-ZTE, mejorando su infraestructura e incorporando personal cualificado para robustecer su estructura, aquí entran en juego capacidades para conseguir y mejorar recursos, organizativos y de gestión y a su vez capacidades que indican un pensamiento visionario, liderazgo y asimilación y transformación de recursos.

Como se ha explicado anteriormente, en el primer período la CU-ZTE, se plantea una transición gradual y equilibrada de la formación solamente enfocada en los clientes externos, fortaleciendo la formación de cliente interno. Esta transición se debe fundamentalmente a que la empresa no estaba lo suficientemente preparada para abastecer y adaptarse rápidamente a las nuevas exigencias de los clientes y, por tanto, mejorar la base formativa del cliente interno era fundamental para seguir innovando y prestar un servicio adecuado. Es decir, para responder a cambios externos, se debe orientar la empresa en la adaptación renovación, recreación de recursos y reconfiguración de capacidades centrales (Wang y Ahmed, 2007; Wang, Chin, y Lin, 2020), y esto es lo que precisamente hizo ZTE usando a la CU-ZTE como motor del cambio. Así pues, la CU-ZTE creó nuevos departamentos (como el PMO), incorporó nuevos recursos técnicos y humanos y desarrolló nuevas capacidades de organización y aprendizaje que le permitieron seguir creciendo y mejorando su aportación para con la empresa.

Dentro de las nuevas funciones que se le asignaron a la CU-ZTE fue la elaboración de la documentación técnica que hasta ahora recaía en el departamento comercial. Sin duda una tarea de gran dificultad, puesto que, suponía precisión técnica y un lenguaje de comunicación cercano y accesible a diferentes tipos de cliente. Así fue como la CU-ZTE para cumplir con este encargo, se empeñó en alienar las capacidades y conocimientos del departamento de I + D y del departamento comercial, con su propia estructura, para crear documentos equilibrados provistos de la información adecuada para cada cliente. En este caso no solo hablamos de la capacidad de absorción, que de acuerdo con (Senivongse, Bennet, y Mariano, 2019) dominará el ajuste organizacional, sino que además hay una continua capacidad de innovación y adaptación que permite de manera dinámica ajustar los recursos y capacidades existentes a las nuevas necesidades presentadas. Desde ese entonces el servicio de documentación ha demostrado ser un activo muy estratégico para la empresa, porque contribuye a mejorar la eficiencia operativa de ZTE y la satisfacción del cliente.

A medida que ZTE se involucró en la internacionalización a gran escala en 2006 (Segundo período), el desarrollo del talento, los procesos de retención y difusión del conocimiento se volvieron cruciales. Con la internacionalización como establecen (Lavie, Stettner, y Tushman, 2010) “las organizaciones se benefician del acceso a recursos remotos y diversos, pero enfrentan desafíos debido a la creciente distancia cultural, institucional, económica y geográfica”. De modo que la empresa al incursionar en distintos países y establecer diferentes acuerdos de colaboración y comerciales, se encuentran con serias dificultades para mantener tanto los servicios base, como los complementarios basados en la

consultoría y formación técnica y administrativa, además dificultades propias de comunicación por las diferencias lingüísticas. La empresa es consciente que tanto las capacidades humanas, las capacidades organizativas, así como las capacidades de innovación y comerciales son importantes para la internacionalización (Camisón y Villar, 2009). Conocida la situación la CU-ZTE incorporó 12 centros de formación en el extranjero, que tuvieran la capacidad de ofrecer servicios en una dimensión muy similar a la prestados en la sede central, también desarrolló programas para realizarse en formato online, y formación lingüística del personal de las sedes, comerciales y administrativos motivó nuevos cambios de infraestructura y de estructura organizacional adaptada a los nuevos servicios. Así pues, la brecha y carencias que se detectaron al comienzo se eliminaron y se consiguió reducir la incertidumbre y mejorar la eficiencia y el alcance del proceso de internacionalización de la empresa, consiguiendo desplegar entre otras, las capacidades absorción de conocimientos del entorno externo y vincularlos con los centros de conocimiento internos (Cohen y Levinthal, 1990) que tal y como se constata en tabla 2., , suscitaron un gran número de capacidades también de adaptación e innovación.

AÑO CLAVE	EVENTO CLAVE	CAPACIDAD DESARROLLADA (CÓDIGO)
2003	La empresa se enfoca en la formación interna, anteriormente únicamente estaba direccionada a nivel externo.	AD04 AD08 AB04 IN013
	Se reorganiza el proceso y oferta comercial y se ajusta la estructura organizacional	AD01 AD04 AB04 IN02 IN05 IN06
	Se creó un departamento de planificación para programar la formación administrativa y tres subdivisiones	AD01 AD04 AB01 AB02 AB03 AB04 IN01 IN05 IN06 IN08 IN010 IN011 IN012 IN013 IN015 IN016
	Se creó un departamento de enseñanza para el diseño y organización de las conferencias técnicas dirigida a los clientes.	AD01 AD04 AB01 AB02 AB03 AB04 IN01 IN03 IN05 IN06 IN08 IN010 IN011 IN012 IN013 IN015 IN016
	Se creó un nuevo departamento de clientes, como responsable de los asuntos administrativos y la gestión de las relaciones con los clientes.	AD01 AD04 AB01 AB02 AB03 AB04 IN03 IN05 IN06 IN08 IN010 IN011 IN012 IN015 IN016
	Se implementa un proceso de reingeniería para mejorar la calidad de los programas.	AD01 AD04 AD05 AD08 AB02 AB03 AB04 IN01 IN05 IN06 IN08 IN011 IN012 IN014 IN015 IN016
	Se contrata a distintos especialistas dotados de las habilidades necesarias para adoptar significativos cambios académicos y administrativos	AD01 AD04 AB02 IN05 IN06 IN08
	Se realiza una adaptación de la infraestructura para soportar la nueva organización de la universidad	AD01 AD02 AB04 IN03 IN06
	Se transfiere a la división de formación interna nuevos recursos (profesores, personal talentoso en servicio y atención al cliente y nuevos programas	AD01 AD02 AD04 AB04 IN03 IN06 IN012 IN013

AÑO CLAVE	EVENTO CLAVE	CAPACIDAD DESARROLLADA (CÓDIGO)
	de formación abierta). Desde la alta dirección se alienta a la CU a crear nuevos programas de formación dirigidos a los clientes, con el fin de mejorar la comercialización de nuevos productos.	AD02 AD04 AD06 AD08 AB01 AB03 IN06 IN09 IN010 IN011 IN013 IN014 IN016
	Asume el diseño y elaboración de la documentación, lo que supone una integración de información técnica y comercial equilibrada.	AD01 AD02 AD04 AD05 AD07 AD08 AB04 IN01 IN05 IN06 IN09 IN010 IN013 IN014 IN015 IN016
2006	Se promueve la internacionalización de la investigación mediante acuerdos con diferentes socios y con el establecimiento de sedes internacionales para consolidar una plataforma de cooperación científica, y una red de ventas y servicios	AD01 AD02 AD03 AD04 AD06 AD07 AD08 AB01 AB02 AB03 AB04 IN01 IN02 IN03 IN04 IN05 IN06 IN08 IN010 IN011 IN012 IN013 IN014 IN015 IN016
	Internamente, la compañía mejoró el talento del personal altamente cualificado, facilitando el intercambio profesional con un amplio canal de desarrollo internacional	AD01 AD04 AD05 AD07 AB01 AB02 AB03 AB04 IN01 IN03 IN06 IN08 IN010 IN011 IN013 IN015 IN016
	Externamente, extendió su modelo de formación a clientes de distintas latitudes, consiguiendo un incremento de visitas y la promoción de otros servicios de la empresa.	AD01 AD02 AD03 AD04 AD08 AB03 AB04 IN01 IN03 IN06 IN08 IN09 IN010 IN011 IN012 IN013 IN014 IN016
	Se modificó el alcance del servicio prestado, lo que conllevó de manera inmediata a la formación de empleados y clientes en otros países.	AD01 AD07 AB01 AB02 AB03 AB04 IN01 IN06 IN08 IN010 IN011 IN013 IN015 IN016
	La creación de nuevos cursos internacionales supuso el aumento de nuevas capacidades de formación, especialmente lingüísticas y la incorporación de nuevos profesores.	AD01 AD07 AB01 AB02 AB03 AB04 IN01 IN06 IN08 IN010 IN011 IN013 IN015 IN016
	Asimismo, se comenzó a explotar otras modalidades de enseñanza, aprovechando las tecnologías con las que se disponía, se implementó el sistema de aprendizaje electrónico, se crearon nuevos cursos multimedia y se diseñaron distintas prácticas de simulación de software.	AD01 AD02 AD03 AD07 AB01 AB02 AB03 AB04 IN01 IN06 IN07 IN08 IN010 IN011 IN013 IN015 IN016
	Se creó un departamento de soporte en inglés	AD01 AD04 AB01 AB02 AB03 AB04 IN01 IN06 IN08 IN010 IN011 IN012 IN013 IN015 IN016
2007	El contenido de la formación en administración se modifica con el propósito de conectar los contenidos con los diferentes lineamientos estratégicos de ZTE.	AD01 AD02 AD04 AD05 AD07 AD08 AB04 IN01 IN05 IN06 IN09 IN010 IN013 IN014 IN015 IN016

AÑO CLAVE	EVENTO CLAVE	CAPACIDAD DESARROLLADA (CÓDIGO)
	Se motivó la participación de los líderes de nivel superior en el diseño e impartición de contenidos, con ello se aseguró que se transmitieran de modo correcto la filosofía y métodos de implementación de la estrategia y además mejoró la aceptación organizacional.	AD01 AD02 AD04 AD05 AD06 AD07 AD08 AB01 AB02 AB03 AB04 IN01 IN03 IN05 IN06 IN09 IN010 IN011 IN013 IN014 IN015 IN016
2008	Se establecieron 12 centros de formación en países donde el volumen de negocios es importante o estratégicamente es de consideración.	AD01 AD02 AD03 AD04 AD06 AB01 AB02 AB03 AB04 IN01 IN02 IN03 IN05 IN06 IN08 IN011 IN013 IN014 IN015 IN016
	Se promovió la creación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).	AD01 AD02 AD04 AD07 AD08 AB01 AB02 AB03 AB04 IN01 IN02 IN03 IN05 IN06 IN08 IN09 IN010 IN011 IN012 IN015 IN016
2009	Se crearon seminarios formativos, para promover la política de calidad y la cultura de compañía. Su propósito principal radicaba en conseguir un acuerdo o consenso de la cultura general del grupo.	AD01 AD02 AD04 AD05 AD06 AD07 AD08 AB01 AB02 AB03 AB04 IN01 IN03 IN05 IN06 IN09 IN010 IN011 IN013 IN014 IN015 IN016
2010	Se gesta una alianza e integración de CSL de Hong Kong con ZTE. Se crea una fuerte unidad de negocios que representó para la CU-ZTE, más recursos, más competencias y capacidades adicionales en el área de redes inalámbricas.	AD01 AD02 AD03 AD04 AD06 AD07 AD08 AB01 AB02 AB03 AB04 IN01 IN02 IN03 IN04 IN05 IN06 IN07 IN08 IN010 IN011 IN014 IN015 IN016
	Se crearon seminarios de liderazgo que se convirtieron en formación permanente denominada Programa de Desarrollo de Liderazgo.	AD01 AD02 AD04 AD05 AD06 AD07 AD08 AB01 AB02 AB03 AB04 IN01 IN03 IN05 IN06 IN09 IN010 IN011 IN013 IN014 IN015 IN016
	El programa de desarrollo se convirtió en un programa de planificación estratégica de la empresa, acogiendo reuniones, acuerdos y discusiones dialécticas que derivaron en medidas estratégicas que posteriormente se implementaron con éxito en toda la empresa.	AD01 AD02 AD04 AD05 AD06 AD07 AD08 AB01 AB02 AB03 AB04 IN01 IN03 IN05 IN06 IN09 IN010 IN011 IN013 IN014 IN015 IN016

Tabla 2.: Resumen de eventos y capacidades desarrolladas. Fuente. Elaboración propia

A partir del 2007, como se describe en el tercer período se tomaron diferentes medidas para conectar los programas formativos con los procesos estratégicos que están en marcha, es decir, poner la formación al servicio de la estrategia, no solo en actividades para articular su implementación, si no en aspectos para facilitar el diseño, la comunicación, la aceptación e integración cultural de cada cambio o medida propuesta. La CU-ZTE, por tanto, debía

enfrentarse a diferentes desafíos como crear programas de formación lo suficientemente útiles, con un nivel adecuado en función de su destino y además flexibles para que se adapten a cambios o circunstancias estratégicas sobrevenidas. En consecuencia, la CU-ZTE realizó ajustes de contenidos y secuencia de actividades y prácticas simuladas, además consiguió involucrar de manera directa a los altos directivos en la configuración de programas de liderazgo en distintos niveles, con lo que se consiguió un intercambio muy interesante y práctico de cómo gestionar y articular distintas medidas estratégicas propuestas.

En un principio, la organización del seminario de liderazgo estaba destinado para que los más altos directivos recibieran información general de resultados de la compañía y se impartieran clases magistrales sobre tendencias de liderazgo y dirección, sin embargo, terminó convirtiéndose en un foro permanente (Programa de Desarrollo de Liderazgo) donde además de lo mencionado anteriormente, continúa sirviendo como un espacio de discusión del estado de la empresa y de planificación estratégica. A lo largo de su trayectoria, la CU-ZTE ha permanecido estrechamente unida a las necesidades y expectativas de los departamentos comerciales, pero este último período dio lugar a un cambio en su integración estratégica y en su posición de contribuir a la elaboración de la estrategia global de la empresa.

En definitiva, la CU-ZTE ha sido capaz de adaptar y mejorar su estructura y reconfigurar sus capacidades en función de las estrategias que la empresa. Las medidas que se han tomado y los ajustes realizados han servido de modo inmediato para hacer efectivos los propósitos estratégicos, entre otras cosas porque se han sabido combinar adecuadamente, y mantener una línea de crecimiento global y se ha demostrado la capacidad de alineación estratégica y adaptabilidad de manera simultánea, muy cercano al concepto de ambidestreza contextual (Gibson y Birkinshaw, 2004).

Finalmente, en la tabla 2 se identifican de manera resumida los eventos más sobresalientes identificados y explicados en nuestro estudio y que han marcado el devenir de la CU-ZTE como principal bastión de gestión de conocimiento de la ZTE. Estos eventos, a su vez, han motivado el despliegue de capacidades específicas que de manera directa e indirecta se gestaron y posibilitaron el desarrollo de la ambidestreza estratégica de la compañía. Cada uno de los elementos recogidos son cronológicamente determinantes para la construcción y desarrollo estratégico de la empresa e integración de la CU-ZTE en todo este proceso. Es importante añadir que la tabla 2, simboliza también la actividad frenética de un cúmulo de “eventos” que se van programado desde la dirección de la empresa y que en este caso se articula por medio de una CU. Estos “eventos” bajo el paraguas de la ambidestreza estratégica identificada, se producen en condiciones de entropía sistémica alta, fluctuaciones importantes de motivación, creatividad y esfuerzo de mejora continua, que simboliza de manera práctica la creación de capacidades dinámicas que tanto recorrido tiene a nivel teórico, y de que insistimos a nivel práctico no se observa de modo tan ejemplarizante.

CONCLUSIÓN

En este estudio se analiza la operacionalización de la ambidestreza estratégica, mediante el despliegue y acción de una Universidad Corporativa (CU), desde la perspectiva de la configuración de capacidades. Para ello se empleó la metodología de estudio de casos longitudinales, con múltiples fuentes de información permitiendo dar robustez a los resultados obtenidos.

Específicamente esta investigación pudo analizar en qué forma las capacidades de adaptación, las capacidades de absorción y las capacidades de innovación contribuyen a la consolidación de la ambidestreza estratégica. Esta se despliega de modo "anidado", manifestándose simultáneamente en múltiples niveles de la organización (Birkinshaw y Gupta, 2013) lo que sin duda dificulta delimitar e identificar su aplicación. No obstante, haciendo uso de la mediación de la CU este factor de dispersión disminuye, dado que las grandes CU como la analizada, encauzan un importante número de actividades que satisfacen las necesidades de la empresa, desarrollando nuevas capacidades organizacionales (Qiao, 2009). Los resultados corroboran la idea de que contar con una CU como una unidad de negocio garantiza que se implemente de modo adecuado la estrategia (Rhéaume y Gardoni, 2015), incluso cuando son ambidiestras. De igual modo, para empresas con un alto nivel tecnológico facilitaría los esfuerzos de profundizar y equilibrar los conocimientos adquiridos desde distintas vías (Wang, Chin, y Lin, 2020).

Basados en los hallazgos también hemos podido comprobar, cómo diferentes decisiones estratégicas promueven una serie de capacidades a todos los niveles, que van derivando en otras capacidades de mayor y menor entidad. Es decir, se evidencia que el aprendizaje organizacional sirve como una capacidad dinámica que genera valor a través de la creatividad y la renovación de capacidades (Kogut y Zander, 1992). Dentro de los grupos de capacidades de absorción, adaptación e innovación que tienen una mayor actividad propiciada por los eventos generados en la CU, destacan las capacidades organizativas, las de transformación, uso de conocimiento, de formación, intercambio de conocimiento, aprendizaje, desarrollo de know-how, desarrollo cultural y liderazgo, las cuales han estado presentes alternativamente en cada evento actuado como integradoras de las lógicas institucionales y la necesidades de exploración y explotación estratégica de la organización. Las capacidades organizativas han sido siempre reconocidas como un soporte esencial en el desarrollo estratégico (Gibson y Birkinshaw, 2004). Lo mismo podríamos decir de las capacidades de liderazgo, entre otras cosas porque los directivos participan desde su diseño, sin embargo, no siempre es así o por lo menos no es evidente que sea tan definitiva y directa esta influencia según en qué tipo de empresas se implemente (Lubatkin et al., 2006). En nuestro caso si podemos concluir que el papel que los líderes han desempeñado desde cada área de responsabilidad ha sido destacable, y sin duda han influenciado directa e indirectamente en la consecución de la orientación ambidiestra de modo efectivo y, por tanto, en la consolidación de capacidades de todo tipo.

Por otra parte, los resultados dejan entrever que la capacidad tecnológica y las capacidades de I+D, han tenido un menor despliegue dentro de las actividades realizadas por la CU. Empero, pudimos presenciar un fortalecimiento de la formación del cliente interno y externo y una mejora sustancial de las tareas de documentación, es decir, capacidades que estaban orientadas hacia el servicio. Esto se puede explicar, por una parte, porque las EBT cuentan con áreas especializadas que garantizan ampliamente estas capacidades y al contrario de lo que se podría pensar en un primer momento, las CU no son tan necesarias en este ámbito. Por otra parte, porque elevar el nivel del servicio como en este caso de consultoría y formación se hace mucho más relevante y consecuente con el papel de la CU en la estrategia, motivado seguramente tal y como establece (Smith et al., 2019) a que el concepto de servicio facilita de forma más efectiva la operacionalización de la intención estratégica de la empresa.

Igualmente, hemos comprobado que la CU puede desde un comienzo servir como un instrumento catalizador, que traduce la estrategia en acciones y de modo flexible implementa mecanismos de aprendizaje. El mantenimiento de un equilibrio entre los objetivos estratégicos y operativos de la organización, con sus objetivos funcionales, permitió crear una cultura a través de la cual se apoyaron las acciones y se impulsaron las medidas que hicieron posible la consecución de los objetivos estratégicos de la CU y la empresa.

Desde el punto de vista práctico, para las grandes organizaciones que deben dar respuesta inmediata a cambios permanentes del entorno, contar con una CU puede ser clave para facilitar la configuración de capacidades que crean una ventaja competitiva sostenible, siempre y cuando exista la alineación estratégica de sus objetivos con respecto a los de la organización (Anderson, 2009; Abel y Li, 2012). Asimismo, las empresas pueden de manera simultánea dedicarse a explotar capacidades básicas en beneficio de la organización, y explorar nuevas capacidades con formas más creativas dentro y fuera de la organización, ahora bien, deben ser conscientes que necesitan compromiso y corresponsabilidad de todos los miembros de la organización, una estructura bien definida, un consenso cultural y liderazgo activo y participativo. Las empresas en resumidas cuentas abriendo sus capacidades de adaptación y absorción con la búsqueda o vinculación de fuentes de aprendizaje externo (Love, Roper, y Vahter, 2014) facilitan en definitiva la creación y afianzamiento de capacidades de innovación de toda la organización.

Esta investigación tiene limitaciones metodológicas, dado que se realizó un solo estudio de caso, lo que puede limitar la generalización empírica. Si bien este estudio utiliza una multiplicidad de instrumentos de investigación como la observación directa, entrevistas y encuestas para comprender el desarrollo de CU y su aportación a la orientación estratégica de la empresa, no se tuvo acceso a datos concretos de resultados operacionales o financieros que pudieran establecer un vínculo de generación de la capacidad con el desempeño de la organización. Aunque la información pública demuestra la salud financiera y crecimiento de la empresa, esta relación hubiese dado más instrumentos de discusión al estudio.

Finalmente, sugerimos que en futuras investigaciones se consideren otras características de las CU que puedan indicar ya no un papel de mediación, si no de moderación en el desarrollo de las capacidades y su vinculación con la estrategia. Consideramos que el recorrido conceptual de las CU y la ambidestreza es bastante amplio y puede abrir otras líneas de investigación en consonancia con trabajos empíricos como los realizados por (Lubatkin et al., 2006) analizando la ambidestreza en diferentes tipos de empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABEL A. L., LI J. (2012), "Exploring the Corporate University Phenomenon: Development and Implementation of a Comprehensive Survey." *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 23, n°1, p. 103–26.
- ALLEN M. (2002), *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*, New York, NY: AMACOM Books.
- ANDERSON V. (2009), "Desperately Seeking Alignment: Reflections of Senior Line Managers and Hrd Executives." *Human Resource Development International*.
- ATUAHENE-GIMA K. (2005), "Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation." *Journal of Marketing*, Vol. 69, n°4, p. 61–63.
- BALKIN D. B., Markman G. D., Gomez-Mejia L. R. (2000), "Is CEO Pay in High-Technology Firms Related to Innovation?" *Academy of Management Journal*, Vol. 43, n°5, p. 1118–29.
- BIRKINSHAW J., GUPTA K. (2013), "Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies." *Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, n°4, p. 287–98.
- BLASS E. (2005), "The Rise and Rise of the Corporate University." *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, n°1, p. 58–74.
- Boyd B. K., Salamin A. (2001), "Strategic Reward Systems: A Contingency Model of Pay System Design." *Strategic Management Journal*, Vol. 22, n°8, p. 777–92.
- CAMISÓN C., FORÉS B. (2010), "Knowledge Absorptive Capacity: New Insights for Its Conceptualization and Measurement." *Journal of Business Research*, Vol. 63, n°7, p. 707–15.
- CAMISÓN C., VILLAR A. (2009), "Capabilities and Propensity for Cooperative Internationalization." *International Marketing Review*, Vol. 26, n°2, p. 124–50.
- CEPEDA G., DUSYA V. (2007), "Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: A Knowledge Management Perspective." *Journal of Business Research*, Vol. 60, n°5, p. 426–37.
- CHAKRAVARTHY, B. S. (1982), "Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management." *Academy of Management Review*, Vol. 7, n°1, p. 35–44.
- CHANDRASEKARAN A., LINDERMAN K., SCHROEDER R. (2012), "Antecedents to Ambidexterity Competency in High Technology Organizations." *Journal of Operations Management*, Vol. 30, n°1–2, p. 134–51.

- COHEN W. M., LEVINTHAL D. A. (1990), "Absorption Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, n°1, p. 128–52.
- CUI T., YE H., TEO H. H., LI J. (2015), "Information Technology and Open Innovation: A Strategic Alignment Perspective." *Information and Management*.
- EBBEN J. J., JOHNSON A. C. (2005), "Efficiency, Flexibility, or Both? Evidence Linking Strategy to Performance in Small Firms." *Strategic Management Journal*, Vol. 26, n°13, p. 1249–59.
- EISENHARDT K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research." *Academy of Management Review*, Vol. 14, n°4, p. 532–50.
- FLOYD S. W., LANE P. J. (2000), "Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal." *Academy of Management Review*, Vol. 25, n°1, p. 154–77.
- FRESINA A. J. (1997), "The Three Prototypes of Corporate Universities." *The Corporate University Review*, no. February, p. 391–425.
- GEDAJOVIC E., CAO Q., ZHANG H. (2012), "Corporate Shareholdings and Organizational Ambidexterity in High-Tech SMEs: Evidence from a Transitional Economy." *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, n°6, p. 652–65.
- GIBSON C. B., BIRKINSHAW J. (2004), "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity." *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n°2, p. 209–26.
- GÜNSEL A., ALTINDAĞ E., KEÇELI S. K., KITAPÇI H., HIZIROĞLU M. (2018), "Antecedents and Consequences of Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Networking." *Kybernetes*, Vol. 47, n°1, p. 186–207.
- GUPTA A. K., SMITH K. G., SHALLEY C. E. (2006), "The Interplay between Exploration and Exploitation". *Academy of Management Journal*, Vol. 49, n°4, p. 693–706.
- HE Z. L., WONG P. K. (2004), "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis." *Organization Science*, Vol. 15, n°4, p. 481–95.
- HELFAT C. E., LIEBERMAN M. B. (2002), "The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Pre-History." *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, n°4, p. 725–60.
- IDDRIS F. (2019), "Innovation Capability and Product Innovation Performance: The Case of Low-Tech Manufacturing Firms." *European Business Review*, Vol. 31, n°5, p. 646–68.
- JANSEN J. J. P., SIMSEK Z., CAO Q. (2012), "Ambidexterity and Performance In Multiunit Contexts: Cross-Level Moderating Effects of Structural and Resource Attributes." *Strategic Management Journal*, Vol. 33, n°11, p. 1286–1303.
- JANSEN J. J. P., VAN DEN BOSCH F. A. J., VOLBERDA H. W. (2005), "Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?" *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, n°6, p. 999–1015.
- JANSINK F., KWAKMAN K., STREUMER J. (2005), "The Knowledge-Productive Corporate University." *Journal of European Industrial Training*, vol. 29, no 1, p. 40–57.

- KOGUT, B., ZANDER U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology." *Organization Science*, Vol. 3, n°3, p. 383–97.
- KOUROPALATIS Y., HUGHES P., MORGAN R. E. (2012), "Pursuing 'Flexible Commitment' as Strategic Ambidexterity: An Empirical Justification in High Technology Firms." *European Journal of Marketing*, Vol. 46, n°10, p. 1389–1417.
- KRISTAL M. M., HUANG X., ROTH A. V. (2010), "The Effect of an Ambidextrous Supply Chain Strategy on Combinative Competitive Capabilities and Business Performance." *Journal of Operations Management*, Vol. 28, n°5, p. 415–29.
- LAVIE D., STETTNER U., TUSHMAN M. L. (2010), "Exploration and Exploitation within and across Organizations." *Academy of Management Annals*, Vol. 4, n°1, p. 109–55.
- LIN H. F., SU J. Q., HIGGINS A. (2016), "How Dynamic Capabilities Affect Adoption of Management Innovations." *Journal of Business Research*, Vol. 69, n°2, p. 862–76.
- LIN Z., YANG H., DEMIRKAN I. (2007), "The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing." *Management Science*, Vol. 53, n°10, p. 1645–58.
- LOVE J. H., ROPER S., VAHTER P. (2014), "Learning from Openness: The Dynamics of Breadth in External Innovation Linkages." *Strategic Management Journal*, Vol. 35, n°11, p. 1703–16.
- LUBATKIN M. H., SIMSEK Z., LING Y., VEIGA J. F. (2006), "Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration." *Journal of Management*, Vol. 32, n°5, p. 646–72.
- MARCH J. G. (1991), "Exploration_Exploitation in Organizational Learning." *Organization Science*.
- MOHAMUD M., SARPONG D. (2016), "Dynamic Capabilities: Towards an Organizing Framework." *Journal of Strategy and Management*, Vol. 9, n°4, p. 511–26.
- O'REILLY C. A., TUSHMAN M. L. (2008), "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma." *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, p. 185–206.
- PARENT R., ROY M., ST-JACQUES D. (2007), "A Systems-Based Dynamic Knowledge Transfer Capacity Model." *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, n°6, p. 81–93.
- PARSHAKOV P., SHAKINA E. A. (2018), "With or without CU: A Comparative Study of Efficiency of European and Russian Corporate Universities." *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 19, n°1, p. 96–111.
- PRINCE C., STEWART J. (2002), "Corporate Universities – an Analytical Framework." *Journal of Management Development*, Vol. 21, n°10, p. 794–811.
- QIAO J. X. (2009), "Corporate Universities in China: Processes, Issues and Challenges." *Journal of Workplace Learning*, Vol. 21, n°2, p. 166–74.
- RAHMAN A. A., NG S. I., SAMBASIVAN M., WONG F. (2013), "Training and Organizational Effectiveness: Moderating Role of Knowledge

- Management Process.” *European Journal of Training and Development*, Vol. 37, n°5, p. 472–88.
- RAISCH S., BIRKINSHAW J. (2008), “Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators.” *Journal of Management*, Vol. 34, n°3, p. 375–409.
- REITER, B. (2017), “Theory and methodology of exploratory social science research” *International Journal of Science & Research Methodology*, Vol. 5 No. 4, pp. 129-150.
- RHÉAUME L., GARDONI M. (2015), “The Challenges Facing Corporate Universities in Dealing with Open Innovation.” *Journal of Workplace Learning*.
- SAUNILA M., UKKO J. (2012), “A Conceptual Framework for the Measurement of Innovation Capability and Its Effects.” *Baltic Journal of Management*, Vol. 7, n°4, p. 355–75.
- SENVONGSE C., BENNET A., MARIANO S. (2019), “Clarifying Absorptive Capacity and Dynamic Capabilities Dilemma in High Dynamic Market IT SMEs.” *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 49, n°3, p. 372–96.
- SITKIN S. B., SUTCLIFFE K. M., SCHROEDER R. G. (1994), “Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management: A Contingency Perspective.” *Academy of Management Review*, Vol. 19, n°3, p. 537–64.
- SMITH J. S., JAYARAM J., PONSIGNON F., WOLTER J. S. (2019), “Service Recovery System Antecedents: A Contingency Theory Investigation.” *Journal of Service Management*, Vol. 30, n°2, p. 276–300.
- STAVROS C., WESTBERG K. (2009), “Using Triangulation and Multiple Case Studies to Advance Relationship Marketing Theory.” *Qualitative Market Research*, Vol. 12, p. 307–320.
- SUNDER M., VIJAYA G. L. S., MARATHE R. R. (2019), “Dynamic Capabilities: A Morphological Analysis Framework and Agenda for Future Research.” *European Business Review*, Vol. 31, n°1, p. 25–63.
- TEECE D. J., PISANO G. (1994), “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction.” *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, n°3, p. 537–56.
- TEECE D. J., PISANO G., SHUEN A. (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management.” *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°7, p. 509–33.
- UOTILA J., MAULA M., KEIL T., ZAHRA S. A. (2009), “Exploration, Exploitation, and Financial Performance: Analysis of S&P 500 Corporations.” *Strategic Management Journal*, Vol. 30, n°2, p. 221–31.
- VORHIES D. W., ORR L. M., BUSH V. D. (2011), “Improving Customer-Focused Marketing Capabilities and Firm Financial Performance via Marketing Exploration and Exploitation.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, n°5, p. 736–56.
- WANG C. L., PERVAIZ K. A. (2007), “Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda.” *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, n°1, p. 31–51.
- WANG C. H. (2014), “A Longitudinal Study of Innovation Competence and Quality Management on Firm Performance.” *Innovation: Management, Policy and Practice*, Vol. 16, n°3, p. 392–403.

- WANG C. H., CHANG C. H., SHEN G. C. (2015), "The Effect of Inbound Open Innovation on Firm Performance: Evidence from High-Tech Industry." *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 99, p. 222–30.
- WANG C. H., CHIN T., LIN J. H. (2020), "Openness and Firm Innovation Performance: The Moderating Effect of Ambidextrous Knowledge Search Strategy." *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24, n°2, p. 301–23.
- WANG G. G., LI J., QIAO X., SUN J. Y. (2010), "Understanding the Corporate University Phenomenon: A Human Capital Theory Perspective." *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 10, n°2, p. 182–204.
- WOODSIDE A. G. (2010), *Case Study Research: Theory, Methods and Practice*, Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- YIN R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, California: SAGE Publications, Inc.